

## O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

FARIA, Pâmela Teles de<sup>1</sup>

PINTO, Eslaine Pereira<sup>2</sup>

SILVA, Eliane Inácio<sup>2</sup>

TOBIAS, Márcio<sup>3</sup>

DIAS, Renato Pontes<sup>4</sup>

FRISKE, Hadassa Landherr<sup>5</sup>

### RESUMO

Este trabalho buscou analisar os estilos de liderança na entrega de resultados em equipes de alto desempenho, identificando características específicas dessas equipes. Utilizando uma entrevista com uma gestora de um restaurante, os resultados indicaram que seu modelo de liderança favorece um ambiente motivador e propício ao desenvolvimento contínuo.

Destaca-se a importância da liderança na formação de equipes de alto desempenho, influenciando positivamente através de objetivos claros, cultura de confiança, comunicação eficaz, motivação e desenvolvimento de habilidades. Os estilos de liderança foram identificados como determinantes para o sucesso, exigindo líderes capazes de fomentar crescimento e colaboração.

Recomenda-se que as organizações invistam em programas de desenvolvimento de liderança para promover habilidades fáceis e uma cultura que valorizem equipes de alto desempenho. Observando que as ferramentas de recrutamento buscam perfis alinhados a cultura de empresa, mas os desafios apontam para a necessidade de aprimoramentos nos processos de seleção.

Manter o alto desempenho após a formação da equipe, requer a aplicação contínua de estímulos e recompensas, com a gestão eficaz no clima organizacional, sendo vital para sustentar o elevado desempenho.

Concluindo, o trabalho ressalta a importância da pesquisa de clima organizacional, do entendimento do papel do líder e do treinamento contínuo, fornecendo *insights* valiosos para empresa pesquisada, recomenda-se uma exploração futura de estratégias de liderança específica e relação entre clima organizacional e desempenho de equipe.

Palavra-chave: Estilos de liderança. equipes de alto desempenho. ambiente motivador. desenvolvimento contínuo.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>2</sup> Discente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>3</sup> Discente, mestre do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>4</sup> Docente, mestre do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

<sup>5</sup> Docente do Curso de Pós-graduação em MBA em Liderança e Inovação da Faculdade de Alta Floresta - FAF.

## **THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING HIGH-PERFORMANCE TEAMS**

### **ABSTRACT**

This work sought to analyze the impact of leadership styles on delivering results in high-performance teams, identifying specific characteristics of these teams. Using an interview with a restaurant manager, the results indicated that her leadership model favors a motivating environment conducive to continuous development.

The importance of leadership in the formation of high-performance teams stands out, influencing positively through clear objectives, a culture of trust, effective communication, motivation and skills development. Leadership styles have been identified as determinants of success, requiring leaders capable of fostering growth and collaboration.

It is recommended that organizations invest in leadership development programs to promote soft skills and a culture that values high-performing teams. Noting that recruitment tools seek profiles aligned with company culture, but the challenges point to the need for improvements in selection processes.

Maintaining high performance after team formation requires the continuous application of stimuli and rewards, with effective management of the organizational climate, being vital to sustain high performance.

In conclusion, the work highlights the importance of organizational climate research, understanding the role of the leader and continuous training, providing valuable insights for the researched company. Future exploration of specific leadership strategies and the relationship between organizational climate and performance is recommended. team.

**Keyword:** Leadership styles. high-performance teams. motivating environment. continuous development.

## **1 INTRODUÇÃO**

Pessoas e organizações estão inteiramente engajadas com o propósito de melhor desenvolver as atividades que são realizadas dentro da empresa, com o objetivo de aproximar-se da excelência no ramo no qual está atuando.

O presente artigo tem como tema “Papel da liderança na gestão de equipes de alto desempenho” o que atualmente é fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa, tendo a liderança um dos papéis mais importantes dentro de todas as organizações, mapeando como é feito a gestão da equipe, que será um espelho do líder que está a sua frente seja ele de um setor ou da empresa em sua totalidade. Equipes de alto desempenho são pessoas que já tem conhecimento de suas atividades e sabem quais são os objetivos a serem atingidos, e por sua experiencia já possuem autonomia suficiente para debater os problemas e chegar na solução

adequada para a resolução.

Entretanto algumas organizações possuem algumas dificuldades neste estilo de liderança, por este motivo foi realizado a pesquisa que tem como foco identificar “Qual a maior dificuldade do líder no desenvolvimento de equipes de alto desempenho”.

Levantamos algumas hipóteses para tal problema, que são as seguintes:

- a) As ferramentas utilizadas atualmente no recrutamento de pessoas buscam os perfis que se adequam a cultura da empresa;
- b) O líder está capacitado para desenvolver uma equipe de alta desempenho;
- c) Após a formação da equipe, está já tendo um alto desempenho, o líder consegue manter o nível, através de recompensa e estímulos.

Objetivamos;

Analisar se os estilos de liderança influenciam na entrega de resultados em equipes de alto desempenho;

Identificar características de equipes de alta desempenho;

Verificar se o líder proporciona um clima adequado para que as equipes evoluam.

Conseguimos observar que a pesquisa foi realizada para compreender como é de fato a liderança dentro de uma empresa, e dividimos o artigo em breves partes que pode ser identificada da seguinte maneira, recrutamento e seleção, liderança e equipes de alto desempenho.

Seja uma empresa pequena ou de grande porte, tudo se inicia como uma boa contratação, que por sua vez é realizada por departamento específico a partir da necessidade de um setor e com base nas informações do líder, das características necessárias para o candidato e qualidades exigidas para o desenvolvimento da função. O setor de RH pode optar por fazer o recrutamento interno ou externo e após, realizar a seleção e fica a cargo do líder a integração do novo colaborador.

Dentro destas organizações podem observar estilos diferentes de líderes, que por sua vez irá influenciar diretamente o perfil da sua equipe, sendo eles autocráticos, democráticos ou liberais. Independente do perfil da líder, é necessário que ele acompanhe sua equipe para analisar os resultados e alcançar os objetivos.

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e

solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos.

O presente artigo é relevante, pois busca identificar as características de liderança nas empresas, viabilizando um clima organizacional saudável onde cabe ao líder transmitir valores e princípios que uma equipe necessita para alcançar um alto desempenho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO OU FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

As constantes e intensas mudanças no cenário organizacional evidenciam a necessidade das empresas desenvolverem seus recursos humanos, visando manter a qualidade em seus processos para o aumento da competitividade empresarial.

Pessoas e organizações estão inteiramente engajadas com o propósito de melhor desenvolver as atividades que são realizadas dentro da empresa, com o objetivo de aproximar-se da excelência no ramo no qual está atuando.

Quando nos referimos a esta atividade logo unimos a administração de pessoas, que realizam seus trabalhos dentro de organizações, e são nessas empresas onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo e conseqüentemente de sua vida, pois quanto mais industrializada for à sociedade mundial, mais recursos humanos as organizações necessitará, e tais empresas se tornaram cada vez mais complexas.

Pessoas e organizações dependem inteiramente uma da outra, as empresas necessitam da mão de obra humana para atingir um determinado objetivo, e as pessoas dependem das organizações, pois constituem através do trabalho realizado na organização um meio para atingir seus objetivos pessoais, e muitos destas metas jamais poderiam ser realizados se não existissem as organizações.

Por isso, que para o bom desenvolvimento de todo o processo de trabalho da empresa é necessario que o setor de RH faça o recrutamento e a seleção das pessoas adequadas, para cada setor, de acordo com a necessidade que o mesmo possui.(CHIAVENATO, 2000).

As empresas e as pessoas vivem em constate processo de interação, qual uma depende da outra. O mercado de trabalho está cada vez mais rigoroso no artifício de contratação, pois cada vez mais são as pessoas que estão à frente das organizações e passam a ser a imagem das mesmas, o cartão postal da empresa, por isso que o procedimento de contratação é extremamente criterioso buscando os melhores do mercado. Para isso que cada empresa deve

ter seu departamento com pessoas capacitadas para realizarem o recrutamento e a seleção com as técnicas mais adequadas, para que a contratação seja bem-sucedida.

Para Chiavenato (2000, p.197 e 198).

Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao *mercado de recursos humanos* oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Chiavenato 2000 o processo de recrutamento varia conforme todas as características de cada organização, o início deste processo depende inteiramente do órgão de linha, que seria em palavras mais simples, o departamento onde está necessitando de pessoal, deve partir desta divisão a decisão de contratação, o que é chamado de requisição de pessoal, refere-se a um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável do setor que disponibilizou a vaga, e entregue ao setor de RH. A requisição de pessoal é um documento simples que pode ser comparado com uma requisição de material, no caso da requisição de pessoas a única diferença é que se não tiver pessoas no arquivo da empresa com as características adequadas será realizado o processo de recrutamento.

O processo de recrutamento envolve pessoas que podem ser candidatos aplicados, são os quais estão trabalhando em outra empresa, que estão procurando emprego e ou que estão pretendendo mudar de emprego, e os disponíveis que são os que estão desempregados, e interessados em procurar um emprego, podendo assim identificar dois meios de recrutamento o interno e o externo.

Recrutamento interno: é o processo quando é realizado dentro da empresa, ou seja, quando se busca preencher a vaga disponibilizada por um setor ou seção com os próprios funcionários, assim este método envolve: transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferência com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de encareiramento de pessoal. Para que o processo de os resultados esperado, os órgãos da empresa devem estar em constante interação de todas as informações dos seus colaboradores, o RH deve estar em total sintonia com os demais departamentos, pois são com as informações básicas que se irá determinar se o candidato está pronto para ocupar o cargo almejado. (CHIAVENATO 2000).

Recrutamento externo: o processo é desenvolvido com pessoas estranhas de fora da organização, candidatos atraídos pelas técnicas utilizadas para o recrutamento que são as formas

utilizadas pela organização para divulgar vagas disponíveis na organização. (Chiavenato, 2000).

Após o processo de recrutar pessoas para a próxima etapa do processo, é realizado a seleção, neste momento se focaliza no cargo que será preenchido e nas características necessária que a pessoa precisa para se desenvolver bem nas atividades realizadas pelo cargo, neste momento o setor responsável pelo processo indica ao setor requerente os candidatos com melhor perfil e fica a cargo do líder ou gestor a escolha e contratação. (CHIAVENATO 2014).

## 2.2 MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS

Dentro das organizações existe diferentes maneiras de motivar e recompensar pessoas, tendo em vista de um lado que estes mecanismos possam atingir os objetivos da empresa, e que possam focar e atingir os pessoais, o qual fará com que o funcionário se mantenha motivado dentro da organização. A palavra recompensa remete a retribuição, que seria algo além do salário que é pago ao colaborador afim de manter o engajamento da pessoa. (CHIAVENATO 2014).

Existe diferentes programas de recompensa dentro das organizações, e podem ser divididas em dois grupos, as recompensas financeiras e não financeiras.

Recompensas financeiras: são aquelas ligadas diretamente ao valor que ele é remunerado, sendo elas gorjetas, percentuais por atingir determinado objetivo, ou percentuais anuais pagos de acordo com toda a receita.

Recompensas não financeiras; são aquelas que podem ser oferecidas de maneira indireta, como serviços que ele possa usufruir sem precisar pagar, que é muito satisfatório pois o colaborador não precisa retirar do seu salário para adquiri-los.

Esses benefícios oferecidos pelas empresas e que podem ser trabalhados pelos líderes de equipes gera motivação em seus colaboradores que consequentemente, irão desenvolver suas atividades com maior engajamento, trazendo os resultados esperados pela organização.

Tendo em vista tais maneiras de motivar e recompensar os funcionários, é interessante que se invista em programas e que os líderes possam estudar e entender a necessidade individual de cada pessoa, para que possa manter uma equipe que trabalhe de maneira única, pois as motivações não financeiras normalmente variam de individuo para indivíduo. (CHIAVENATO 2014).

## 2.3 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Esta seção apresenta os conceitos básicos de um líder apontados pela literatura.

A liderança não possui sua origem de forma explícita na literatura e nem uma única interpretação conforme afirma LACOMBE e HEILBORN (2009 p.348) “a várias interpretações diferentes do que é a liderança, cada qual proporcionando um pouco de discernimento, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta”.

Para começarmos a contextualizar precisamos entender a origem da palavra, os autores (BENTO e RIBEIRO 2013) afirmam que a palavra liderança se origina do termo em inglês leader, esse termo já existia a alguns séculos, mas a leadership que traduzida significa liderança só apareceu na primeira metade do século XIX e em Portugal só depois do século XIX quando surgiu as Ciências Sociais substituindo a expressão “arte de comando” por liderança.

No contexto atual a definição de liderança se torna uma tarefa difícil pois existem diversos conceitos definidos por autores como: LAMCOMBRE; HEILBORN (2009, p.349) que nos informa que a “liderança é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo.” Continuando com a mesma linha o autor Robbins (2010, p. 101) também afirmar que:

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização, ou informal conferida pelo respeito e/ou reconhecimento do grupo. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.

MAXIMIANO (2011, p. 256) “Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los à realização de seus próprios objetivos.” Percebe-se a importância do líder para o desenvolvimento da equipe alcance de metas e objetivos, mas para que isso acontece HUNTER, (2004, p. 79) informa que: O líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando, se o líder gritar ou perder o controle, podem estar certos de que o time também perderá o controle e tenderá agir de forma irresponsável.

LACOMBE e HEILBORN (2009, p.348)

O líder é muito mais necessário nas situações instáveis. O líder é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança...um líder não é um gerente no sentido formal. Líder é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.



Um líder deve acompanhar o desenvolvimento de sua equipe e atender as necessidades para que consiga um bom relacionamento e a partir desse entrosamento conseguir obter bons resultados. Moscovici (1995, p.169),

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes / executivos / gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades

A liderança deve ser especificada sobre as circunstâncias em que o líder deve agir. Não existe um estilo ideal para o líder ele deve avaliar o ambiente e decidir a forma mais adequada de liderança que o momento exige.

MAXIMIANO (2000 p.405) “Quando o foco se desloca do grupo, para se concentrar no comportamento do líder, o que se observa é o estilo de liderança. Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa.” Este mesmo autor completo dizendo que os estilos de liderança podem ser autocráticos, democráticos ou liberais isto vai depender do líder centralizar ou compartilhar com seus liderados a autoridade.

Comportamento autocráticos é o líder que dita as ordens, todas as decisões são definidas por ele sem que haja a participação dos subordinados, por mais que tentem mudar a opinião o que prevalece é a decisão do líder. MAXIMIANO (2000 p.406).

“Quanto mais centrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas de gerencia, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e torna-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de autoritários”

Este comportamento tem como vantagem o cumprimento de prazos porem em contrapartida gera um ambiente pesado e que pode ser estressante para os subordinados.

Comportamento democráticos zela pelo bem estar dos subordinados, o líder gosta de ouvir, integrar e participar dando feedback, as decisões são definidas em conjunto com o grupo. MAXIMIANO (2000 p.406)

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influencia ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Este comportamento tem como vantagem a motivação da equipe pois o líder busca sempre o melhor de seus subordinados por prezar mais pela qualidade talvez essa equipe encontre dificuldades em cumprimentos de prazos.



Comportamento liberais nesse estilo de liderança o líder passa toda a autoridade nas tomadas de decisões aos seus subordinados confiando e ajudando quando solicitado. MAXIMIANO (2000 p.406)

No caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.

Este comportamento tem como vantagem a distribuição de responsabilidades dando aos subordinados a função de assumir riscos e decidir o que deve ser feito, nesse estilo de liderança pode ser que os subordinados encontrem dificuldades nos padrões e processos.

Podemos concluir que não existe um estilo de liderança ideal conforme afirma Figueira; Schuchmann; et al (2019 p.5) “Não existe um tipo de liderança ideal que funcione em qualquer empresa ou situação, nem sempre o estilo escolhido será eficaz, em algumas ocasiões pode trazer ótimos benefícios e resultados, já em outras pode trazer sérias consequências”

## 2.4 EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Empresas atuais, buscam equipes de alto desempenho como um diferencial competitivo, tendo como resultados mais eficaz e ágil na entrega de uma alta performance no mercado, sendo assim definido por Dyer et al. (2011, p. 23) conceituam como sendo: As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo. As equipes de alto desempenho desenvolvem a competência de trabalhar em equipe, onde seus próprios integrantes dirigem e tomam as decisões além de se alto desenvolverem buscando melhorar o desempenho da equipe.

Segundo Lencioni, uma equipe de alto desempenho é definida quando apresenta cinco indicadores, sendo eles, Confiança mútua, onde eles podem ser vulneráveis, sem ter medo de ser julgados ou de expor suas fraquezas, dois usando os conflitos como uma construção (construtivos) onde o confronto é utilizado como resolução de problemas, através de debates

trocam ideias e discordam quando necessário, pois o objetivo é de sempre encontrar solução, três comprometimento com decisões, todas as pessoas estão comprometidas com as decisões da equipe, pois quando decidido algo os mesmos apoiam, até aqueles que necessariamente não seja a sua decisão pessoal e que não concordou totalmente durante a discussão, porém apoia e todos tem com o compromisso de seguir na decisão final tomada, alinhado com o esforço e ação da decisão coletiva. A quarta vem com a responsabilidade mútua, onde se tem uma equipe que se coloca como responsáveis uns pelos outros, tendo olhar não de obrigações individuais, mais sim a busca do cumprimento de todas as tarefas, onde um não consegue realizar, os colegas se ajudam, para que este finalize, pois enfrentam desafios, metas e tarefas juntos. Assim a última e não menos importante, que é o foco nos resultados a equipe estabelece metas e objetivos claros, tendo uma visão no que a equipe está trabalhando para alcançar, tendo uma atenção e foco orientado para o sucesso, caminhando todos na mesma direção sem perder alguém pelo caminho pois os objetivos se tornam comuns. Por fim aplicado os 5 indicadores, se tem um alto desempenho da equipe, pois a importância de ter objetivos claros e compartilhados, comunicação eficaz e colaboração se tem o comprometimento.

As equipes de alto desempenho são aquelas que ultrapassam as fronteiras tradicionais pelos resultados alcançados. Seus membros possuem expectativas elevadas e, por isto, funciona como estímulos motivadores para a alta performance. Buscam padrões de desempenho extremamente altos, e desta forma seus integrantes precisam ter competências, habilidades e atitudes que correspondam aos propósitos da equipe. As condições ambientais e a ausência de muitos recursos podem afetar o desempenho, porém uma equipe de alta performance supera todas as dificuldades ambientais. (TONET et al, p. 72, 2009)

Segundo Donnellon (2006, p. 7) as vantagens de trabalhar com equipes são: a) Melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimentos e experiência; b) Maior criatividade, uma perspectiva mais aberta e maior eficiência na abordagem aos problemas; c) A disposição para reagir às mudanças e assumir riscos; d) A responsabilidade partilhada, em relação às tarefas, e o compromisso comum, em relação aos objetivos; e) A delegação mais eficiente das diversas tarefas; f) Um ambiente mais estimulante e motivador para todos os membros da equipe. Com um maior número de pessoas é possível aumentar o desempenho da equipe, pois cada integrante traz consigo conhecimento e experiência que não somente agilizam o processo como também contribuem com ideias e soluções criativas na resolução de problemas

Quando se tem um trabalho entregue por uma equipe é possível ter os resultados esperados por um tempo bem menor, sendo a busca constante das organizações, assim sendo Maxwell (2007, p. 18) diz que: Nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo

sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe.

Além disso uma equipe eficiente consegue tomar decisões mais corretas, agir mais rapidamente e resolver problemas de forma mais criativa do que qualquer grupo de pessoas talentosas que trabalham independentemente (DONNELON 2006, p. 6).

Os membros de uma equipe devem compreender os conflitos e buscar soluções, além de possuir habilidades de comunicação para estabelecer laços de confiança. É crucial que se familiarizem com os valores e princípios da organização, saibam oferecer e receber feedbacks construtivos, gerenciem conhecimentos de maneira eficiente e os apliquem de forma otimizada. Cada membro deve reconhecer que seu comportamento e personalidade influenciam um papel nas relações, exigindo autoadministração e habilidades para trabalhar em equipe apresentar desafios, dada a diversidade de indivíduos com diferentes formas em equipe. Conviver em equipe apresentar desafios, dada a diversidade de indivíduos com diferentes formas de agir e se relacionar. Atitudes positivas são essenciais para fortalecer o trabalho em equipe, mantendo a dinâmica do grupo e refletindo os valores e princípios de seus membros. Além das competências as equipes de alto desempenho são reconhecidas por sete características apresentadas por Blanchard; Carew; Carew (2011 p. 25):

- a) Propósito;
- b) Empoderamento;
- c) Relacionamentos e comunicação;
- d) Flexibilidade;
- e) Ótimo desempenho;
- f) Reconhecimento e apreço;
- g) Moral.

Equipes de alto desempenho destacam-se pelo comprometimento mútuo com o crescimento e sucesso coletivos. Nesse estágio, superam as fases anteriores, proporcionando uma contribuição significativa para os resultados organizacionais. Para elevar o desempenho desses grupos e transformá-los em equipes de alto desempenho, é crucial contar com uma liderança eficaz, capaz de entender as necessidades da equipe e validar seu progresso de forma constante.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

A metodologia é de grande valia ao artigo ela define os caminhos a ser seguido na pesquisa e ajuda a analisar os dados. Barros e Lehfeld (2000, p.2) afirmam que,

A metodologia tem interesse pelo estudo, descrição e análise dos métodos e lança esclarecimentos sobre seus objetivos, utilidades e consequências, ajudando-nos a compreender o próprio processo da pesquisa científica. Isso porque, enquanto construção teórica, ela pode ser vista como uma abstração, porém é necessário ressaltar a proximidade entre conhecer e intervir, dimensão que a metodologia operacionaliza através das mediações com a realidade e a efetivação dos métodos, técnicas e processos. (BARROS E LEHFELD, 2000, p.2)

Em relação aos objetivos, na pesquisa foi utilizado a exploratória, que segundo Severino (2007, p.122): “Busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações desse objeto”, Em outro modelo, Marconi e Lakatos (2012, p. 6) “ênfatizam a descoberta de ideias e discernimentos”, que assim auxiliara na compreensão dos fatos relacionados ao tema abordado.

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, onde Barros e Lehfeld (2000, p. 70) afirmam que “neste tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”. Cervo e Bervian (1996, p. 49) completa dizendo que “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. No artigo foi O papel da liderança na gestão de equipes de alto desempenho.

Quanto ao método de procedimento foi utilizado estudo de caso, que segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50): “É a pesquisa sobre um determinado individuo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”. No entanto no artigo foi necessária a utilização de pesquisa de campo que possibilitou maior conhecimento sobre assunto, tornando possível uma observação de seu sistema operacional, Marconi e Lakatos (2012, p.69) afirma que,

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que queria comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles

As técnicas são “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”, portanto as técnicas correspondem a forma de coleta de dados, no artigo foi utilizado a observação direta intensiva através de entrevista, Cervo e Bervian (1996, p. 136) diz que “A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através de um interrogatório do informante, dados para a pesquisa” A entrevista é importante

para que possa obter maiores informações acerca do tema, auxiliando o entendimento. A entrevista foi realizada em uma empresa do ramo alimentício em Alta Floresta-MT onde a mesma foi respondida por uma gestora de equipes.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente capítulo objetiva apresentar os resultados e analisar os dados obtidos através de uma entrevista realizada com a Gestora de uma empresa do ramo alimentício onde a mesma possui várias unidades na região norte do Mato Grosso, empresa a qual emprega vários funcionários em diversos departamentos.

### **4.1 RESULTADOS REFERENTES AOS DADOS OBTIDOS**

A formação de uma equipe de trabalho de alto desempenho é um trabalho árduo que se inicia na contratação do profissional que irá compor essa equipe, deve-se levar em consideração as características pessoais e profissionais que sejam compatíveis com os demais membros da equipe e só então aliadas as competências técnicas complementares. (CHAVES 2023). Esse mesmo autor ainda completa dizendo: “Existe uma grande importância em escolher pessoas certas para uma equipe. Os membros de uma equipe precisam ser escolhidos com base em um conjunto de habilidades e motivação.” Chaves (2023 p. 3)

Seguindo esse pensamento a gestora foi questionada sobre as características da vaga a ser preenchida, como ela define os métodos para recrutar os candidatos de acordo com a necessidade do cargo? “Assim, na cultura da empresa realizamos a contratação de cargos de liderança através do recrutamento interno, onde o mesmo tem a cultura da empresa e dando a ele ferramentas para o seu desenvolvimento como líder” Gestora (2023). Percebe-se que cargos de liderança a empresa busca dar oportunidade aos colaboradores através do recrutamento interno. (CHIAVENATO, 2006, p.115) nos diz que o recrutamento interno:

Aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo

A captação de pessoas qualificadas e motivadas não é garantia de uma equipe de alto desempenho pois essas equipes são investimentos a longo prazo que demandam ações

assertivas. Os líderes precisam conscientemente trabalhar para formar essas equipes pois elas não são formadas naturalmente, (Oliveira, Silva, Bastos. 2014 p.97) afirma que:

Esse trabalho começa quando os integrantes da equipe estão dispostos a interagir para resolver seus problemas e vencer desafios. Assim, é preciso que se “semeie”, nos integrantes de um grupo, a disposição de uma convivência em conjunto, despertando nestes também os valores necessários à formação da equipe. Um objetivo maior que, de alguma forma, interesse a todos e possa ser alcançado através da contribuição de todos (os integrantes precisam ter consciência disto) é fundamental, se quisermos formar equipes de alto desempenho.

Quando os funcionários se interessam pelas tarefas, objetivos e metas da empresa e percebem o valor da mesma é que ocorre o engajamento, levando em consideração a importância do engajamento foi questionado a gestora como ela ajuda os membros da equipe a se desenvolverem em suas funções e a explorar seu potencial máximo:

Sempre motivando eles a fazer o que eles conseguem fazer, as vezes eles só acham que não sabem o caminho não sabem como executar mas quando você vai dando clareza dos desafios e fazendo perguntas certas ele acaba te dando as respostas e você consegue mostrar para ele que ele realmente sabe o que fazer e como fazer e que está preparado para o desafio então as vezes só falta um pouquinho de confiança e sentir seguro para poder executar. (GESTORA 2023)

Através da resposta da gestora percebe-se a importância do líder na construção de uma equipe de alto desempenho, segundo Finamor et al (2015 p.50) “em uma equipe de alto desempenho, os integrantes são altamente motivados, comunicam-se de forma eficaz conhecem as metas e diretrizes estratégicas, além de serem cômicos de seus papéis.” Cabe ao líder manter essa equipe motivada, esses mesmos autores afirmam que as atitudes esperadas de um líder de equipe de alta performance são de: Inovar em processos; planejar e monitorar; delegar atividades e responsabilidades; gerir processos motivacionais; comunicar-se de maneira eficaz; estimular a prática de feedback; ter escuta empática. A Gestora foi questionada sobre como ela descreveria o papel da liderança na formação e no sucesso de uma equipe de alto desempenho em sua experiência:

O papel da liderança é importantíssimo e essencial no processo de formação de uma equipe de alto desempenho, precisa ter sempre alguém inspirando, motivando, sendo exemplo não só por palavras mais por atitudes então é essencial para manter sempre um alto nível, motivando estando do lado da equipe. (GESTORA 2023)

Além do papel da liderança ser importantíssimo para alcançar uma equipe de alto desempenho também existem características desejáveis aos integrantes dessa equipe que são elas: empatia; autoeficácia; transparência; inteligência emocional; autogestão. (FINAMOR et al 2015). Quando questionada a respeito das características-chaves que a gestora considera essenciais para uma equipe de alto desempenho ela afirmou:



Primeiro de tudo é comprometimento, as pessoas comprometidas, dedicadas conseguem entregar mesmo que precisem de algum desenvolvimento maior, então força de vontade e persistência, essas são as principais características, por mais que a pessoa não saiba ela vai buscar tentar se desenvolver e vai entregar.

Para consolidar uma equipe de alto desempenho deve integrar a equipe apenas pessoas com enorme prazer no desempenho de suas práticas, pois elas serão muito exigidas em termos de dedicação e padrões máximos de performance e resultados. (FINAMOR et al, 2015)

Posteriormente a Gestora foi questionado sobre a sua definição de uma equipe de alto desempenho, em sua visão o que ela considera uma equipe de alto desempenho:

Uma equipe de alto desempenho é uma equipe muito madura, muito comprometimento e que tem muito profissionalismo, por que não pode ser deixado influenciar por amizades, tempo de empresa, e sempre entregar as demandas antes do prazo combinado não deixar demandas para depois ou serem cobrados por demandar pendentes. (GESTORA, 2023)

Sabemos que por mais engajada e comprometida uma equipe esteja ainda pode existir conflitos que se trabalhado de maneira correta se torna em desenvolvimento da equipe, foi perguntado a gestora de maneira ela lida com os conflitos ou desafios internos em sua equipe que os transforma em oportunidades de crescimentos?

Problemas tem todos os dias, o que eu deixo claro para equipe é que a gente não pode focar no problema, o que aconteceu quem fez de que forma, primeiro solucionar o mais rápido possível buscar solução e aprender com o erro por que a gente fez e criar possíveis saídas para não deixar mais acontecer, então essa é a estratégia que a gente utiliza sempre aprendendo com o erro e buscando alternativas, quando acontecer novamente você vai estar mais preparado. (GESTORA, 2023)

Dentro das equipes os conflitos e problemas são inevitáveis e isso não significa que eles necessariamente sejam destrutivos, pois a gestão de conflitos é um dos mecanismos para realizar as metas e objetivos de um projeto dentro das suas restrições com o máximo possível de performance. (GUERRA, 2019).

De acordo com Garbelini (2016, p. 27)

Pensar em uma organização sem conflitos é irreal e utópico, pois as organizações são formadas por pessoas e estas, por sua vez, têm valores, princípios, necessidades, expectativas, pluralidade de interesses e formações diferentes. Portanto, se não é possível viver sem conflito, é fundamental saber administrá-lo, gerenciá-lo e resolvê-lo, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ficar comprometido, ocasionando problemas relevantes a todos os envolvidos.

Em concordância com a gestora e os autores apresentados percebe-se que os conflitos e problemas dentro das organizações é inevitável e ao líder cabe a missão de resolve-lo da melhor maneira possível para torna-lo em desenvolvimento e crescimento da equipe Chiavenato (2004, p. 17) nos informa que o líder é:



Mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las, passando para a equipe de uma forma que seja construtiva, são algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança.

Cabe ao líder também promover um ambiente que desenvolva as habilidades dos colaboradores levando em consideração esse ponto a gestora foi questionada sobre o tipo de ambiente de trabalho que ela promove para encorajar o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades em sua equipe:

O desenvolvimento contínuo a gente precisa dar clareza para as pessoas, para os colegas que as vezes não é para resolver um problema que está acontecendo hoje, mas sim é para nos preparar para o futuro, conhecimento é algo que só vai somar conosco independente de que empresa você vai estar, mais preparada mais madura para solucionar os problemas por que você vai ter repertório então isso é um ponto muito importante. (GESTORA, 2023)

E por fim foi perguntado a Gestora como é medido o resultado de sua equipe de alto desempenho:

Hoje a gente tem vários indicadores, um deles é o indicador de segurança alimentar feito com a nutricionista, indicadores de CMV e CMO e também temos uma plataforma de indicador de satisfação do cliente que é entregue para todos os clientes que veem aos restaurantes e a gente consegue medir a satisfação do cliente por lá. (GESTORA, 2023)

Maxwell (2007, p. 18) diz que “nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe.” Uma pessoa sozinha não é capaz de alcançar os resultados sozinha, é necessário um bom líder para desenvolver boas pessoas e assim se tornarem uma equipe de alto desempenho que desenvolvam e alcance os objetivos propostos pela empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho objetivou analisar se os estilos de liderança influenciam na entrega de resultados em equipes de alto desempenho, identificar as características de equipes de alta desempenho, as ferramentas utilizadas no recrutamento, os perfis que se adequam a cultura da empresa, se o líder está capacitado para desenvolver uma equipe de alta desempenho e sobre recompensas e estímulos utilizados na motivação da equipe.

Com a entrevista realizada diretamente com a gestora do restaurante e sem a intervenção nas respostas, os resultados foram considerados satisfatórios, pois conforme as respostas da gestora e análises teórica, compreendesse que a mesma tem um modelo de liderança que atende

uma equipe de alto desempenho e motiva constantemente na busca do desenvolvimento contínuo, e assim atingindo as metas finais, sendo importante ressaltar que a empresa no mês da entrevista aplicada, foi certificada pela GPTW (Great Place to Work) pesquisa de clima organizacional, onde nos ajudou a ter uma clareza para melhor entender o ambiente de trabalho da empresa pesquisada, onde o impacto da motivação, produtividade e resultados dentro da equipe são confirmados.

Sem dúvidas, a liderança desempenha um papel fundamental na formação e no sucesso de equipes de alto desempenho. A qualidade da liderança pode ser fator que mais influencia a capacidade de uma equipe de atingir seu pleno potencial, tendo assim algumas maneiras pelas quais a liderança impacta positivamente na formação e no sucesso de equipes de alto desempenho: ter objetivos claros, ter uma cultura de confiança mútua, comunicação eficaz, motivação e inspiração, desenvolvimento de habilidades, tomada de decisões ágeis, resolução de conflitos, foco nos resultados, comportamento exemplar. Em resumo, líderes eficazes desempenham um papel central na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento e à excelência de equipes de alto desempenho.

Os estilos de liderança foram identificados como fatores determinantes para a entrega de resultados em equipes de alto desempenho, destacando-se a necessidade de líderes capazes de criar um ambiente propício ao crescimento e à colaboração. As características identificadas em equipes de alto desempenho incluem comunicação eficaz, resolução colaborativa de problemas e engajamento dos membros.

Recomenda-se que as organizações invistam em programas de desenvolvimento de liderança para fornecer as habilidades possíveis, além de promover uma cultura que valorize a formação de equipes de alto desempenho. Pesquisas futuras podem explorar a eficácia de estratégias específicas de liderança e a relação entre o clima organizacional e desempenho da equipe.

No que diz respeito às hipóteses, constatou-se que as ferramentas de recrutamento atuais, de fato, têm a intenção de buscar perfis alinhados à cultura da empresa, já que ela ocorre para cargos de liderança, através do recrutamento interno, no entanto, é importante destacar que existem desafios na eficácia dessa abordagem, apontando a necessidade de aprimoramentos no processo de seleção.

Os resultados indicam que capacitação do líder desempenha um papel crucial no desenvolvimento de equipes de alta performance. Líderes bem treinados e orientados com os valores da organização maior eficácia na formação e condução de equipes de alto desempenho.

Os dados sugerem que, após a formação da equipe, manter um alto desempenho requer a aplicação contínua de estímulos e recompensas por parte do líder. A gestão eficaz do clima organizacional, promovendo um ambiente propício ao crescimento e a motivação, foi apontada como um fator determinante na manutenção do desempenho elevado.

O presente trabalho procurou mostrar para empresa pesquisada a importância de aplicar a pesquisa e saber como anda o clima organizacional da equipe, e entendimento do líder que está por trás da equipe e tão fundamental é o treinamento dos mesmos, proporcionando discussões, comparações e reflexões em torno do assunto estudado.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Marion; BARALHAS, Carla; FIGUEIRA, Agostinho Augusto; PAGLIA, Alexandre; SCHUCHMANN, Beatriz M. Impactos dos diferentes tipos de liderança nas organizações. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2019.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

BENTO, Antonio V.; RIBEIRO, Maria Isabel. A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos. São Paulo: Coleções ideias em pratica. 2013.

CARAVANTES, Geraldo; CARAVANTES, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. Administração teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Makron books, 1996.

CARDOSO, Marcos Antonio Fernandes; COSTA, Flavio Rodrigues; CUNHA, Neisa Maria da; FINAMOR, Ana Ligia Nunes; Construção de equipes de alto desempenho. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto Chiavenato. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Ed. 4, Barueri: Manoele 2014.

CHIAVENATO, Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos, edição compactada. Ed. 6, São Paulo: Atlas 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, L. Construindo Equipes de Alta performance. Melhorando comportamentos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. Negociação e conflitos. Curitiba: Intersaberes, 2016.

GUERRA, Rickeslei Rocha. Construção de equipes de alta performance. Goiânia: Fundação Getulio Vargas, 2019.

HUNTER, James. O monge e o executivo: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. administração princípios e tendências: liderança e cultura organizacional. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMINANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à administração. 8. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

MOSCOVICI, Fernando. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.  
OLIVEIRA, Alessandra de; SILVA, Dâmaris de Oliveira Batista da; BASTOS, Viviane. Liderança e Desenvolvimento de Equipes. Santa Catarina: 2. Ed Unisul virtual, 2014.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. rev. e atual. 9. reimpressão. São Paulo: Cortez, 2007.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance. São Paulo: Saraiva, 2011.

Lencioni, Patrick Os 5 desafios das equipes: Uma história sobre liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

TONET, H. et al. Desenvolvimento de equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MAXWELL, J. C. As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

BLANCHARD, K; CAREW, D; CAREW, E. P. O gerente minuto desenvolve equipes de alto desempenho. 9. ed. Rio de Janeiro: 2011.

DONNELLON, A. Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.